

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
UNIR - *CAMPUS* DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ENGENHARIA DA
PESCA E AQUICULTURA**

SOLANGE CRISTINA ALVES DOS SANTOS

**ESTUDO DA ADEQUABILIDADE DO CONTROLE INTERNO NA
EMPRESA FORD CANAÃ DO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ – RO**

**Trabalho de Conclusão de Curso
Artigo**

**Cacoal – RO
2009**

SOLANGE CRISTINA ALVES DOS SANTOS

**ESTUDO DA ADEQUABILIDADE DO CONTROLE INTERNO NA
EMPRESA FORD CANAÃ DO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ – RO**

Artigo apresentado à Fundação Universidade
Federal de Rondônia, *Campus* de Cacoal,
como requisito parcial para obtenção do Título
de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Eleonice de Fátima Dal Magro

**Cacoal – RO
2009**

ESTUDO DA ADEQUABILIDADE DO CONTROLE INTERNO NA EMPRESA FORD CANAÃ DO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ – RO

Por

SOLANGE CRISTINA ALVES DOS SANTOS

Artigo apresentado à Fundação Universidade
Federal de Rondônia, Curso de Ciências
Contábeis, para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis, mediante a Banca
Examinadora formada por:

Presidente

Prof^a. Dr^a. Eleonice de Fátima Dal Magro - Orientadora/UNIR

Membro

Prof. Ms. Tiago H. S. Echternach - UNIR

Membro

Prof. Esp. Silas Neiva de Carvalho – UNIR

**Cacoal – RO
2009**

Agradeço a DEUS, porque concedeu-me sabedoria, coragem e determinação para vencer as dificuldades encontradas ao longo dessa caminhada.

A toda a minha família, mas de forma especial a minha querida mamãe que tanto amo e que sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida.

Aos professores que dispuseram de seu tempo e dedicação na transmissão do conhecimento necessário para eu alcançar esse objetivo. Em especial a minha orientadora Eleonice pela paciência, dedicação e compreensão.

Aos meus amigos que também contribuíram para eu alcançar esse objetivo, pois compartilharmos momentos tristes e momentos felizes, mas juntos superamos as dificuldades encontradas.

ESTUDO DA ADEQUABILIDADE DO CONTROLE INTERNO NA EMPRESA FORD CANAÃ DO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ – RO

Solange Cristina Alves dos Santos¹

RESUMO: O presente artigo tem objetivo analisar a importância do controle interno como ferramenta de gestão empresarial e de proteção aos ativos, mediante a análise de um caso concreto realizado junto à empresa Ford Canaã, de Ji-Paraná (RO). Na abordagem efetuada, leva-se em consideração que em virtude do desenvolvimento empresarial, a Controladoria e mais especificamente o controle interno, assume um papel de grande relevância na gestão administrativa das empresas de médio porte, haja vista que, com o crescimento, os gestores têm mais dificuldade para manter o controle sobre o patrimônio empresarial. Isto faz com que a administração fique sob a responsabilidade de outras pessoas, nem sempre habilitadas para tal e, consequentemente, estes não administram com eficácia, culminado com o surgimento de lacunas onde podem ocorrer diversos tipos de irregularidades. Mediante a adoção do método dedutivo, a pesquisa foi delineada tendo-se por base uma revisão bibliográfica mediante leitura exploratória e, por conseguinte, efetuou-se levantamento de informações sobre os instrumentos de controle adotados pela empresa objeto de análise, com enfoque nos setores recursos humanos, financeiro e almoxarifado. Para a coleta de dados utilizou-se um formulário semi-estruturado com questões fechadas, além de entrevista com responsáveis pelos setores objeto de estudo. Por fim, as informações obtidas foram analisadas apresentadas de maneira discursiva e após, propostas algumas sugestões de melhorias, uma vez que se constatou que a empresa possui sistema de controle interno inadequado.

Palavras-chave: Controladoria. Salvaguarda de interesses. Setorização.

INTRODUÇÃO

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas instituídos com objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e auxiliar a administração na condução ordenada de seus negócios. Nestas circunstâncias, toda empresa necessita de controles internos e estes devem estar bem estruturados e adequados às suas atividades e demandas gerenciais. Observa-se que a falta de controle pode gerar desfalque ao patrimônio empresarial, assim como relatórios gerenciais e demonstrações financeiras distorcidas, também podem comprometer a saúde econômica e financeira de uma empresa.

Um bom sistema de controle interno funciona como um filtro na detecção de erros e irregularidades. Com isso, torna as informações contábeis mais fidedignas, possibilitando ao

¹ Graduanda em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Federal de Rondônia — *Campus de Cacoal*, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Eleonice de Fátima Dal Magro.

administrador maior margem de segurança na tomada de decisões.

Os gestores precisam estar atentos para adotar procedimentos que os auxiliem no controle de sua gestão administrativa de maneira a estarem preparados para enfrentar eventuais ocorrências internas ou externas, que tenham reflexos na administração. Muitas são as mudanças e transformações ocorridas no cenário econômico nacional e global, o que aumenta o interesse de analisar a importância do controle interno como ferramenta de gestão empresarial e as vantagens que este instrumento proporciona, assim como seus princípios e técnicas a serem utilizadas como auxílio na gestão. Tais fatos em si justificam a pesquisa ora realizada.

Buscou-se diante disto realizar um estudo de caso na Empresa Ford Canaã, empresa esta situada no município de Ji-Paraná, Estado de Rondônia, cujo **objetivo geral** consiste em identificar os métodos utilizados no controle interno de suas operações. Mais **especificamente, objetiva** analisar se tais informações contribuem como estratégia de auxílio aos gestores frente à tomadas de decisões e se os controles adotados apresentam-se eficientes para as funções a que se propõem.

O método de pesquisa adotado foi o dedutivo, que segundo Gil (2006) parte do geral para o particular, haja vista a abordagem realizada ser inicialmente exploratória no que tange à revisão bibliográfica. Após a revisão bibliográfica de itens relativos à controladoria com foco no controle interno e temas correlatos, procedeu-se ao levantamento de dados específicos da empresa objeto de estudo, por meio da análise de documentos obtidos junto à mesma, seguido da aplicação de formulário semi-estruturado com questões fechadas, além de entrevista com os responsáveis pelos três setores que a compõem. Procedeu-se a uma descrição das informações obtidas.

Os setores abordados foram: almoxarifado (estoque de peças); setor financeiro e o de recursos humanos. De posse das informações pertinentes, procedeu-se à análise, no intuito de identificar se o sistema de controle interno adotado transmite confiabilidade e segurança para a tomada de decisões administrativas. Diante disto, foi possível fazer considerações bem como sugestões de melhoria.

1 A CONTROLADORIA E A GESTÃO EMPRESARIAL

A controladoria representa um dos grandes avanços que surgiram no cenário global com intuito de suprir possíveis necessidades sofridas pela gestão empresarial. Seu surgimento e finalidade serão apresentados nos tópicos a seguir, sem a pretensão de esgotar o assunto,

mas tão somente de contribuir para com a discussão do mesmo, dada a sua importância.

1.1 Breve contexto

As grandes mudanças no cenário econômico mundial e os avanços tecnológicos tendem a impulsionar a busca por novas ferramentas no intuito de suprir as necessidades informativas e gerenciais. Nesse ambiente, a controladoria desponta como um grande instrumento de controle interno dentro da gestão empresarial, constituindo-se em um dos fatores primordiais para que a empresa tenha uma situação financeira e patrimonial saudável.

O surgimento da controladoria decorreu da necessidade de se manter o controle de todas as áreas da empresa, com vistas a possibilitar que se tenha sempre em mãos informações rápidas, confiáveis e oportunas, buscando eficácia para as tomadas de decisões. Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26) contribuem para o conhecimento da controladoria conceituando-a da seguinte forma:

O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau da interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Observa-se que o ramo do conhecimento denominado controladoria pode ser entendido como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos de ciências como Administração, Economia, Estatística e principalmente da Contabilidade, conforme asseveram Figueiredo e Caggiano (1997). Corroboram o apregoado por Mosimann e Fisch (1999, p. 73), segundo os quais “A controladoria é o órgão responsável pelo projeto e administração do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação econômica da empresa. Também se responsabiliza pela gestão econômica empresarial.”

Sob este prisma destaca-se que a controladoria é composta por um conjunto de princípios que abrangem tanto a gestão administrativa quanto a econômica, posto que gera dados utilizados como ferramenta de suporte em um ambiente em que o gestor necessita obter informações seguras e objetivas que subsidiem sua tomada de decisões. Catelli (1999, p. 128), ao discorrer sobre o assunto reforça que:

Essas decisões requerem um suporte informativo adequado, de modo que sejam escolhidas as melhores alternativas para a empresa. Para isso, os gestores precisam de um sistema de informações que lhes forneça informações sobre o desempenho planejado e sobre o desempenho realizado, permitindo-lhes fazer comparações em bases objetivas, em todas as etapas do processo de gestão.

A controladoria opera tanto como um organismo administrativo quanto na condição de campo de conhecimento humano. De acordo com Oliveira, Peres Júnior e Silva (2002), a controladoria é o departamento onde se processa a parte administrativa da empresa, abrangendo informações de diversos setores as quais interagem em um sistema integrado.

Com base nessas premissas afere-se que não basta planejar. É preciso executar o planejado de maneira eficiente e eficaz. Porquanto, cada vez mais se torna essencial utilizar procedimentos contábeis como base de apoio na gestão administrativa, auxiliando nas tomadas de decisões por meio de comparação dos dados sob análise com os de anos anteriores. A controladoria é parte integrante do planejamento do sistema de informação da gestão administrativa de uma entidade, seja ela com ou sem fins lucrativos, estando ligada a área contábil e, como tal, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma entidade, a controladoria deve esforçar-se para garantir a continuidade e a missão que é traçada pela empresa. Nesta perspectiva, Pereira *apud* Riccio e Peters (1993, p. 52), afirmam que este conjunto de conhecimentos,

[...] possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identidade de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los. Como órgão administrativo, tem por missão gerar subsídios para a canalização dos esforços e potencialização da entidade como um todo e participar do processo de tomada de decisão assessorando a administração geral e os gestores de áreas específicas de maneira a garantir a continuidade da entidade e assegurar o cumprimento de sua missão.

No controle a controladoria assume o papel de assessorar a gestão administrativa para que essa obtenha resultados satisfatórios e condizentes com suas necessidades.

1.2 O CONTROLE

Antigamente, quando se ouvia falar em controles organizacionais, o que vinha em mente era a forma de trabalho utilizada pela organização. Com o passar do tempo este contexto ganhou forma e personalidade e, no início do século XXI observa-se que o controle deixou de ser visto como um simples método e galgou espaço maior na condição de ferramenta de auxílio a administração. Particularidades do controle enquanto ferramentas

gerenciais são abordadas a seguir.

1.2.1 Definição e etapas

O controle é o processo utilizado pela administração para atingir seus objetivos e alcançar as metas estipuladas. Esse procedimento não possui princípios traçados, conforme discorre Mosimann e Fisch (1999), ao enfatizar que a função exercida pelo controle é de configurar-se como um instrumento administrativo que busca atingir resultados favoráveis para empresa. No entanto, para que o controle ocorra de maneira satisfatória, alguns elementos são necessários para que haja interação no processo de verificação, conforme ilustrado na figura a seguir.

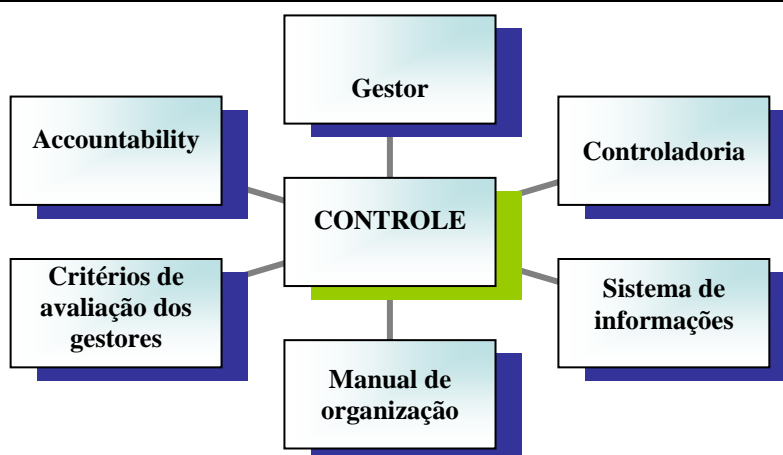


Figura 1: Elementos de controle

Fonte: Mosimann e Fisch (1999, p. 73)

Segundo os autores, cada um desses elementos tem uma função primordial. Na visão de Migliavacca (2004, p. 23), o controle visa “[...] planejar, organizar, dirigir e controlar”. Nessa perspectiva o gestor é o responsável pela tomada de decisão, enquanto a controladoria constitui-se no órgão administrador do sistema de informação e econômico da entidade. O sistema de informações por sua vez, é o fornecedor de dados que auxilia a tomada de decisão, enquanto o manual de organização é o objeto que complementa o sistema de informações enquanto os critérios de avaliação dos gestores são medidos em relação à responsabilidade de cada indivíduo quanto ao sistema financeiro da empresa o que por fim se resulta ao *accountability*² quanto aos resultados obtidos.

Convém destacar ainda a necessidade de ser mantida a harmonia e objetividade entre

² *Accountability* – responsabilização.

os indivíduos da organização, agindo com cautela e agilidade em direção as metas traçadas, mantendo sempre a máxima interação e constância. Catelli (1999, p. 138), relata que o controle envolve as quatro etapas, seguintes:

1. prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
2. reunir informações sobre o desempenho real;
3. comparar o desempenho real com o previsto; e
4. verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Um bom planejamento enriquece o plano de controle, propiciando resultados eficazes. O gestor deve traçar como e quando o controle deve ser realizado para que assim atenda o almejado. Esses relatórios podem ser: diários, semanais, quinzenais, mensais, trimestrais, quadrimestrais, semestrais ou anuais. Para cada setor ou departamento um relatório que atenda seu nível de amplitude e responsabilidade. O controle não possui um tempo fixo para ser realizado, porém deve ser projetado de forma eficiente para que quando efetivado, este não apresente falhas na apresentação das informações (IUDÍCIBUS,1995).

1.2.2 Ambiente de controle

Para que a Empresa apresente um resultado favorável na realização do seu controle interno, é fundamental que se apresente estruturas de organização adequada, havendo aplicações de hierarquias e inteira participação do núcleo das áreas envolvidas.

Geralmente quando se trata de pequenas empresas os proprietários costumam estar presentes no dia-a-dia e geralmente são eles que administram os negócios da entidade. Já grandes empresas elegem pessoas capacitadas e de confiança para assumir cargos importantes e de maior responsabilidade. Ao se analisar o sistema de controle interno esses dados hierárquicos e participativos são de suma importância, pois a empresa é um ciclo e caso ocorra alguma falha pode atrasar e prejudicar seu desenvolvimento.

1.3 CONTROLE INTERNO: CONTEXTUALIZAÇÃO DOS SISTEMAS

O controle interno constitui uma ferramenta gerencial de grande relevância para uma organização, e como tal, para ser eficaz, necessita estar alicerçado em bases sólidas e mecanismos eficientes que permitam ao gestor ter segurança nas informações fornecidas pelos setores competentes para nelas se embasar para tomar decisões relevantes para a empresa.

1.3.1 Conceito e abrangência

O controle interno segundo Almeida (2003, p. 63) representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. É a denominação utilizada para transparecer métodos administrativos utilizados na gestão de uma organização, podendo ser executado tanto manual quanto eletronicamente. No que concerne ao conceito, o CRC/SP apresentou o adotado pelo *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*³, qual seja:

Controle Interno é o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados dentro da empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão. (CRC/SP, 1998, p.19).

Representa uma forma de verificar se as metas e objetivos traçados estão sendo alcançados, propiciando dados confiáveis. Assim, o gestor sentirá mais segurança diante dos fatos, uma vez que este controle lhe serve como apoio na visão futura da organização.

A Resolução nº 820/97 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2003, p. 137), dispõe que:

11.2.5.1 - O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de método e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional. [...].

11.2.5.3 - O sistema contábil e de controles internos é de responsabilidade da administração da entidade;

Logo, o Controle Interno é uma tática administrativa utilizada pela organização em sua gestão. Engloba procedimentos adotados pela empresa que facilitam e trazem segurança ao seu bem “patrimonial”, uma vez que este apresenta transparência e precisão nas informações contábeis. Assim, o gestor pode por meio de dados comparativos dos resultados, fazer planejamentos e traçar metas e objetivos. A união do controle interno com a contabilidade conforme preceitua o CRC/SP (1998, p. 20) propicia que:

³ AICPA – Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

1. as operações sejam executadas de acordo com as autorizações gerais ou específicas da administração;
2. todas as operações se registrem oportunamente, pelo valor correto, nas contas adequadas e no período contábil certo, de forma que a preparação das demonstrações contábeis seja feita dentro de critérios estáveis e que possa haver um controle contábil dos ativos;
3. o acesso aos ativos seja feito apenas por pessoa autorizada pela administração, para minimização da ocorrência de fraudes e, no caso de existir alguma, haver a possibilidade de descobrimento rápido e determinação de sua extensão.
4. a comparação dos registros de controle dos ativos com os ativos existentes ocorra com intervalos razoáveis para que sejam tomadas medidas saneadoras em caso de contratação de diferenças;
5. a localização de erros e desperdícios seja possível, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção ao se registrarem as operações;
6. a eficiência e motivação do pessoal seja estimulada;
7. um controle eficiente sobre todos os aspectos vitais e estratégicos do negócio possa ser obtido.

Toda empresa deve elaborar procedimentos a serem seguidos, para que assim tenha segurança e clareza, não correndo o risco de os administradores serem pegos de surpresa frente a alguma situação inesperada. Com o desenvolvimento e a atual competitividade do mundo dos negócios, da economia, da abertura de novas fronteiras, há por parte dos empresários uma preocupação constante sobre possíveis erros ou fraudes em suas empresas, exigindo controle interno cada vez mais eficiente e eficaz, porquanto, Migliavacca (2004, p. 23), explica que “[...] a fraude é um problema sério para todas as instituições”.

No Brasil o controle interno ainda passa nos anos 2000 por uma fase de conhecimento, uma vez que somente agora os empreendedores passaram a ver a importância do controle administrativo como instrumento de auxílio à decisão, apesar de que o número de empresas que aderiram aos métodos de controle interno ainda é pouco expressivo.

1.3.2 Objetivo do controle interno

Essa ferramenta de organização tem como finalidade dar segurança à gestão protegendo seus bens com lealdade e exatidão, o que só se torna possível mediante a obtenção de dados confiáveis e seguros, na concepção de Attie (2000, p.114). O autor afirma que:

Um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento de pessoal e, inclusive, auditoria interna. Pode também, por conveniência, abranger atividades em outros campos, como, por exemplo, estudo de tempos e movimentos, e controle de qualidade.

Mais especificamente, sua finalidade se resume em controlar. Desta forma, almeja-se

com o controle interno salvaguardar o patrimônio para que não ocorra nenhum transtorno em razão de possíveis erros ou fraudes. Não existe nenhuma empresa por menor que seja que nunca tenha sido vítima de algum tipo de erro ou fraude, uma vez que é normal a ocorrência de algum tipo de irregularidade, principalmente quando se trata de erros. Conforme a Resolução nº 820/97 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2003, p. 132), dispõe que:

11.1.4.1 - Para os fins destas normas, considera-se:

- a) fraude, o ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis; e
- b) erro, o ato não intencional resultante de omissão, desatenção ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis.

Apesar de o erro ter um sentido contrário a fraude, mesmo que ocorrido sem intenção, dependendo da situação, ele pode afetar a administração de forma grave. Mas o erro e a fraude podem ser evitados. Em conformidade ao disposto na Resolução nº 820/97 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2003, p. 132), dispõe que:

11.1.4.3 - A responsabilidade primária na prevenção e identificação de fraude e erros é da administração da entidade, através da implementação e manutenção de adequado sistema contábil e de controle interno. Entretanto, o auditor deve planejar seu trabalho de forma a detectar fraudes e erros que impliquem efeitos relevantes nas demonstrações contábeis.

Por menor que seja uma organização, se faz necessário elaborar um plano de controle interno, quer sejam eles, organogramas, relatórios, auditoria, controle de entradas, saídas, estoque, entre outros. Porém, é importante que todos esses procedimentos apresentem eficácia em sua elaboração e execução. Para os autores Crepaldi (2004) e Attie (2006), todas as empresas possuem em sua administração o instrumento de controle interno, no entanto, a eficácia deste instrumento varia de cada administração, uns são mais adequados e outros não.

A contabilidade passou a conter mais exigências e se esta não contiver um controle interno eficiente não será útil o suficiente para atender a todos os requisitos, já que não apresentará total credibilidade nos dados expostos.

1.3.4 Tipos de controle interno

O controle interno se divide em dois tipos: os contábeis e os administrativos. Crepaldi (2004, p. 247), define tais controles como sendo o [...] plano de organização e todos

os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio o a propriedade dos itens que o compõem [...]. Prossegue o autor afirmando que “Os controles administrativos compreendem o plano de organização de todos os métodos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como a seus registros financeiros.”

Os controles contábeis compreendem a segregação das funções, sistema de autorização e sistema de registros enquanto os administrativos voltam-se as normas saudáveis e profissionais qualificados. A união desses dois procedimentos ajuda e fortalece a boa conduta na organização.

1.3.5 Formato do controle interno e seus princípios

O controle interno utilizado pelas organizações não seguem um formato padrão. Não há modelo. Cada uma deve traçar de acordo com suas necessidades. Geralmente em entidades de grande porte esta ferramenta é elaborada com mais complexidade. De acordo com o CRC/SP (1998, p. 21): “[...] não há um modelo ‘pré-fabricado’ de controle interno que se adapte às necessidades de qualquer empresa, porém certos fatores podem ser considerados essenciais para o controle interno em empresas grandes”. No entanto, vale ressaltar que, de nada adianta traçar um plano de controle e não segui-lo corretamente. Portanto:

- a. se os procedimentos elaborados não forem seguidos a reta, o controle se torna deficiente;
- b. os funcionários devem ser capacitados ao cargo em que exercem, devendo cada um controlar o departamento pelo qual é responsável, para que não ocorram erros de lançamento. E o relatório final deve ser efetuado pelo departamento contábil;
- c. deve haver dados comprobatórios quanto à realidade dos lançamentos;
- d. fazer rodízio dos funcionários nos departamentos, diminuindo os riscos de possíveis fraudes, assim, uns auditoria os outros;
- e. é relevante a participação de mais de um indivíduo por setor, o que proporciona agilidade a execução do trabalho e evita que possíveis erros intencionais ou casuais aconteçam.

As políticas e diretrizes da empresa devem ser acompanhadas e atualizadas com frequência pelo gestor, de modo a viabilizar atingir com eficiência os objetivos traçados.

1.4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES: O CONTROLE INTERNO

O controle interno não pode ser considerado totalmente eficaz se não apresentar um sistema de informações de qualidade. Uma das finalidades da informação contábil é o controle e a outra o planejamento. Nesse cenário, o planejamento é o processo de decidir qual ação deverá ser tomada no futuro e o controle pode ser conceituado, conforme Iudícibus (1998, p. 24), “ [...] como um processo pelo qual a alta administração se certifica, na medida do possível, de que a organização está agindo em conformidade com os planos e políticas traçados pelos donos de capital e pela própria alta administração.”

O sistema de informações possui aspectos inerentes à gestão econômica. Este instrumento abrange desde o pré-orçamento até a tomada de decisão, apresentando dados que podem ser confrontados com outros. Desta feita, o fluxo de informações é totalmente interligado ao procedimento de gestão, que tem como finalidade acompanhar o administrador durante sua fase de planejamento, apresentando variáveis ambientais, simulação de resultados econômicos, avaliação de desempenho, sistema orçamentário e resultados realizados.

De acordo com Crepaldi (2004, p. 271), “O sistema de informação equivale aos “olhos e ouvidos” da administração, e uma das características que distinguem as empresas mais bem-sucedidas é, muitas vezes, a qualidade de informação de que dispõem os responsáveis pela tomada de decisão.” É relevante que os gestores tenham conhecimento do controle e planejamento utilizado pela empresa, uma vez que nem sempre poderão estar presentes para observar o que esta acontecendo.

1.4.1 Características de um sistema de controle interno

Para que o controle interno seja eficaz, alguns requisitos devem ser levados em consideração, conforme abordagem de Attie (2007, p. 187), segundo o qual algumas características somente serão possíveis caso o sistema de controle interno apresente:

- I. Plano de organização que proporciona segregação de funções apropriada das responsabilidades funcionais;
- II. Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcione controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;
- III. Observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; e
- IV. Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional para a execução de suas atividades.

Ainda segundo o autor, esses controles podem ser contábeis e administrativos e podem variar dependendo das circunstâncias a que estão delimitados. Quando contábeis, estão relacionados ao plano seguido pela organização bem como seus procedimentos ou metas utilizados, já o administrativo consiste em avaliar se os procedimentos e metas traçados possuem eficiência adequada para atender a política seguida pela administração. De nada adianta investir em um modelo de controle que não apresente resultados concisos e satisfatórios.

1.4.2 Sistema de Controle Interno adequado *versus* inadequado

Toda organização possui um sistema de controle interno, porém este nem sempre opera de forma adequada. Para Attie (2007), para que apresente um sistema adequado o controle deve proporcionar aspectos favoráveis que possibilitem atingir os objetivos propostos e essa adequação somente será possível se o gestor aperfeiçoá-lo de acordo com a sua necessidade. Conforme Crepaldi (2004, p. 268): “Embora um plano de organização apropriado varie com o tipo de empresa, geralmente um plano satisfatório deve ser simples e flexível, devendo prestar-se ao estabelecimento de linhas claras de autoridade e responsabilidade”. Para que o sistema seja realmente eficiente ele precisa ter não somente planejamento e eficiência, mas a colaboração de toda a equipe envolvida. Caso seja constatado alguma fraqueza no método utilizado deve ser acompanhado o processo e encaminhado a administração para que sejam saneadas as deficiências.

1.4.3 Salvaguarda de Interesses

Para que exista um controle mais adequado no sistema patrimonial as organizações geralmente dividem as funções em setores facilitando o desenvolvimento do trabalho ao delimitar os direitos e obrigações de cada um. Quanto maior a empresa, mais complexo o controle de salvaguarda dos seus interesses.

Attie (2007), apresenta algumas regras a serem observadas para garantir a salvaguarda, dentre as quais destacam-se:

- a) sistema de autorização e aprovação: a autorização e aprovação devem ser realizadas por pessoas diferentes;
- b) segregação das funções: divisão das tarefas para evitar que apenas um profissional

- execute todas as etapas de uma operação;
- c) determinação de funções e responsabilidades: elaboração de atividades a serem executadas por cada funcionário, bem como as responsabilidades que compõem o cargo;
 - d) rotação dos funcionários: fazer rodízio da equipe;
 - e) carta de confiança: despersuadem que os funcionários falhem;
 - f) manutenção de contas de controle: comprovação dos registros por meio da confrontação do saldo detalhado com o saldo sintético;
 - g) seguro: apólice dos valores e riscos conforme a empresa esteja sujeitada;
 - h) legislação: obediência dos preceitos vigentes;
 - i) diminuição de erros e desperdícios: supervisão e prevenção de inadequações;
 - j) contagens físicas independentes: controle periódico por intermédio de outrem;
 - k) alçadas progressivas: alçadas e escalões de responsabilidades.

Conforme Attie (2007), a empresa deve possuir padrões adequados que sirvam como suporte para que esta possa conduzir suas atividades com segurança e eficácia, aumentando seu nível de qualidade e diminuindo os riscos e falhas. Quanto maior a qualidade do controle mais seguro estará o patrimônio. Esses procedimentos fornecem suporte à salvaguarda do patrimônio bem como um grau de eficácia e confiabilidade mais completa, uma vez que o controle interno possui como finalidade salvaguardar os interesses da organização.

1.4.4 Setorização

Geralmente as organizações têm sua estrutura subdividida em departamentos ou setores, os quais normalmente são interligados com o objetivo de facilitar a organização e o controle das funções empresariais. Essa subdivisão varia de acordo com a abrangência de cada entidade e exigência do administrador responsável. Dada a importância da setorização para bom desempenho empresarial, cumpre discorrer sobre as características inerentes a alguns dos setores existentes nas empresas, segundo o entendimento de autores como Dias (1993); Gil (1994) e outros.

- a) setor financeiro: a maioria das empresas possuem um setor financeiro, porém para que tudo funcione de forma adequada é importante que sejam estabelecidos parâmetros de controle que assegurem a qualidade e agilidade do mesmo. É responsável pela

elaboração de relatórios específicos que servem de parâmetro para a tomada de decisões;

- b) setor de Compras: possui uma grande relevância dentro da empresa. Com a evolução no mercado global, a responsabilidade do gestor aumentou, uma vez que a abertura de mercados aumenta a concorrência e faz com que as empresas adotem estratégias adequadas de compras para se manterem competitivas. Nesse cenário, o consumidor tem o poder de decidir e optar por produtos e serviços de qualidade que satisfaçam seus desejos e necessidades. Com isso, acaba influenciando nas vendas finais, pois o mesmo produto pode ter o preço variado dependendo de cada concorrente. Clientes almejam por novidades;
- c) setor de vendas: é responsável pelo acompanhamento da venda de início ao fim. Algumas empresas adotam ainda o mecanismo de acompanhamento pós venda;
- d) setor de cobrança: dedica-se a empregar todos os meios possíveis para viabilizar o recebimento de valores que a empresa tem junto a terceiros, com destaque para os clientes que por vezes atrasam ou tornam-se inadimplentes;
- e) setor de contas a pagar: é por meio deste setor que os valores que a empresa tem a pagar a terceiros são quitadas;
- f) setor de recursos humanos (RH): este envolve a equipe de trabalho desde as admissões até a dispensa dos funcionários. De acordo com Gil (1994, p. 13) esta área é responsável por realizar o “[...] recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.” Além desses fatores, também é sua atribuição supervisionar e executar as funções administrativas do setor de RH e capacitar e gerenciar a equipe de trabalho;
- g) setor Administrativo: setor responsável pela gestão da empresa como um todo, posto que estabelece metas, parâmetros de atuação, atribui responsabilidades, propõe a realização de atividades, bem como suas segregações, verificações e organizações. Sendo um dos setores mais importantes dentro de uma empresa. Enfim, fixa as políticas administrativas a serem seguidas pelos demais setores.

Isto posto, destaca-se a importância do estabelecimento de um sistema de controle interno adequado que envolva todos os setores, desde os mais comuns até os de maior responsabilidade, para que haja segurança e eficácia em todos os processos de desenvolvimento de trabalho.

2 A PESQUISA: RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

A empresa Ford Canaã atua no ramo automobilístico como distribuidora autorizada de veículos da marca FORD e, com base nas receitas apresentadas anualmente, é considerada uma empresa de médio porte empresarial. Esta concessionária foi inaugurada no município de Ji-paraná em Julho de 2003 mediante a parceria de dois empresários que atuavam no ramo de multimarcas e que tinha em comum o objetivo de investir em uma fornecedora de automóveis. Buscando colocar em prática tal projeto, os empresários, constituíram a empresa Ford Canaã, a qual vem atuando como distribuidora de veículos automotores da marca Ford, peças genuínas e serviços de assistência técnica de veículos automotores.

Com o objetivo de atingir maior clientela, os Sócios da empresa Ford Canaã possuem investimentos na construção das instalações da loja filial no município de Cacoal, que atua desde o ano de 2004 como posto de revenda e atendimento e em breve vai inaugurar outra filial no município de Vilhena. A empresa Ford Canaã de Ji-paraná/RO, realiza a pós-venda dos serviços prestados, com o objetivo de analisar o grau de satisfação de seus clientes e com isso, proporcionar melhoria na qualidade dos serviços e atendimentos prestados.

2.1 Estrutura e organização da empresa Ford Canaã

A estrutura organizacional da empresa Ford Canaã está hierarquizada conforme apresentada na figura a seguir:

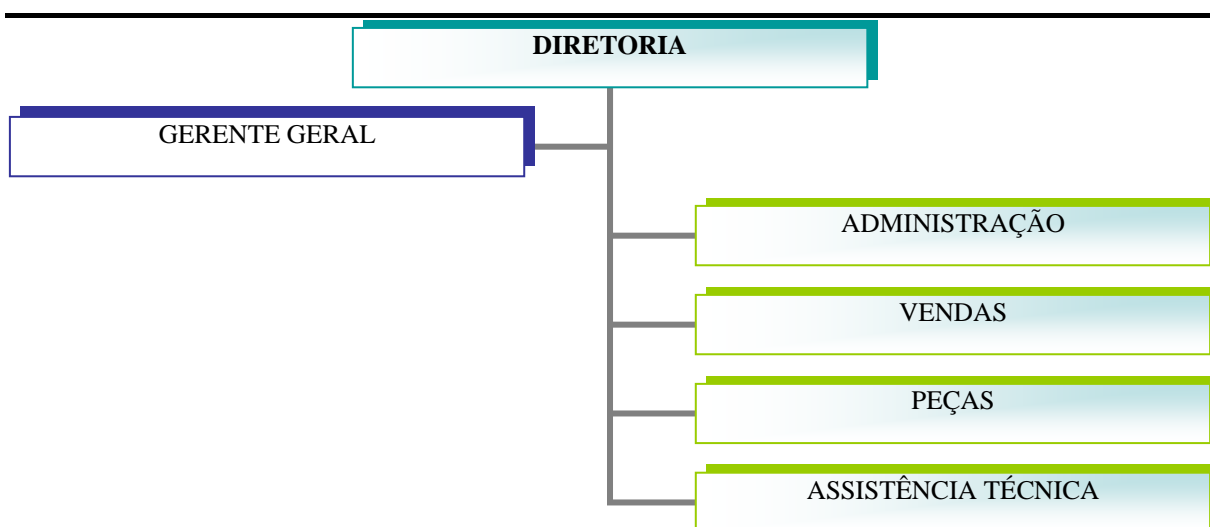


Figura 2: Organograma

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Ford Canaã.

O setor administrativo possui o maior número de componentes totalizando 19 (dezenove) funcionários distribuídos por funções.

Setor	Funções	Número de funcionários
ADMINISTRATIVO	Agente Administrativo	2
	Analista de Sistema	2
	Aux. de contabilidade	2
	Aux. de escritório	2
	Assist. de vendas	1
	Caixa	2
	Chefe	1
	Gerente comercial	1
	Faxineira	3
	Motorista	1
	Telefonista	1
	Vigia	1
	sub total	19

Figura 3: Distribuição dos funcionários do setor administrativo.

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Ford Canaã.

O setor de vendas é dividido em apenas duas funções, sendo os vendedores e o supervisor, o que totaliza um número de 6 (seis) funcionários.

Setor	Funções	Número de funcionários
VENDAS	Supervisor de vendas	1
	Vendedores	5
	sub total	6

Figura 4: Distribuição dos funcionários do setor de vendas.

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Ford Canaã.

O setor de peças apresenta o menor número de funcionário com apenas 3 (três) pessoas que são responsáveis pelas atividades e controle operacional.

Setor	Funções	Número de funcionários
PEÇAS	Balconista	3
	sub total	3

Figura 5: Distribuição dos funcionários do setor de peças.

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Ford Canaã.

A assistência técnica se divide em 10 (dez) funções, é o segundo departamento que possui o maior número de funcionários atuando, totaliza 18 (dezoito) profissionais em seu quadro.

Setor	Funções	Número de funcionários
ASSISTÊNCIA TÉCNICA	Aux. de lanternagem	1
	Eletrecista	2
	Ferramenteiro	1
	Funileiro	1
	Lavador de veículos	2
	Mecânico	4
	Montador de veículos	1
	Pintor de veículos	2
	Polidor	1
	Recepcionista	3
	sub total	18

Figura 6: Distribuição dos funcionários do setor de assistência técnica.

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Ford Canaã.

A junção de todos os setores totaliza um número de 46 (quarenta e seis) funcionários na equipe de trabalho da empresa Ford Canaã.

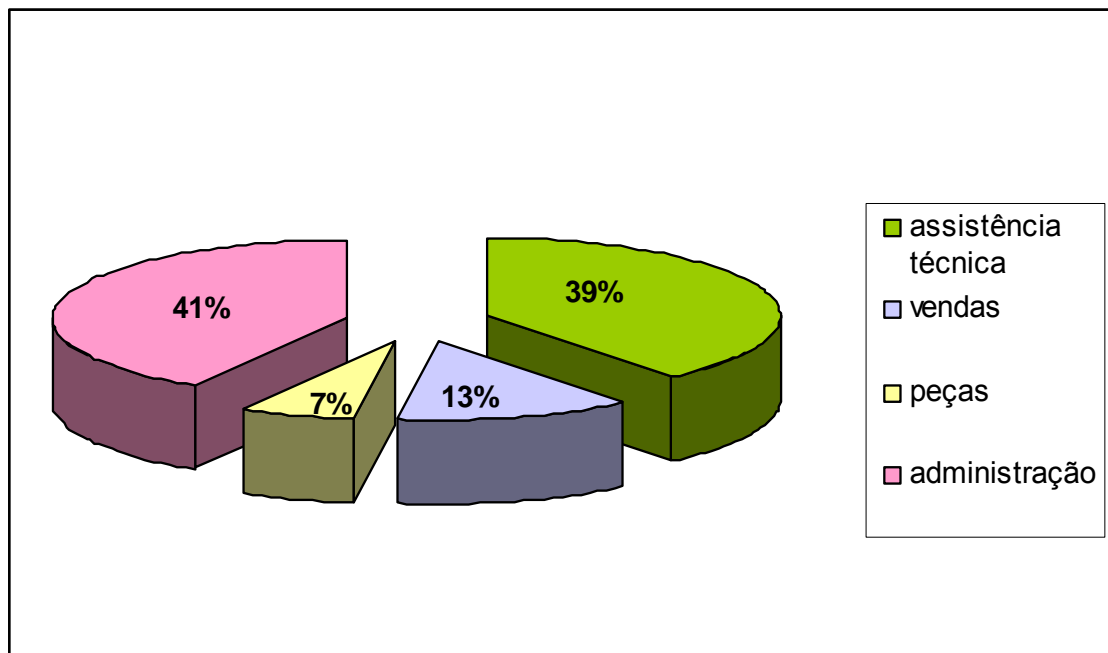


Figura 7: Distribuição em percentual dos funcionários da empresa Ford Canaã.

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Ford Canaã.

A Ford Canaã visando obter um melhor controle dos seus bens patrimoniais possui *software* operacional atualizado e realiza sua contabilidade internamente. Porém, em sua gestão administrativa não disponibiliza de sistema específico de controle interno e nem de manual de organização interna contendo organograma, políticas, diretrizes e visão empresarial. Os gestores da empresa não elaboram o planejamento de metas e estratégias empresarial para atingir a eficiência de seus objetivos. Para o auxílio da tomada de decisões, os gestores utilizam-se apenas das Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE) e Balanço Patrimonial (BP).

Para realização da pesquisa, observaram-se os procedimento e medidas de controle interno adotada pela empresa nos setores de: pessoal (RH), financeiro e o almoxarifado (estoque de peças) conforme apresentadas a seguir:

2.2 Setor de Pessoal

Para Attie (2007, p. 190), “[...] o setor de pessoal é o responsável pelo cálculo e controle da folha de pagamento, assim como pelo recolhimento dos encargos sociais”.

A empresa Ford Canaã possui atualmente 46 (quarenta e seis) funcionários na matriz, em Ji-Paraná. Sua política de admissão ocorre por meio de análise de *curriculum*, testes de habilidades específicas para o setor e indicação de outras pessoas.

O processo de admissão de novos funcionários é precedido de algumas investigações como: referências dos empregos anteriores registrados na carteira do trabalhador e certidão de antecedentes criminais, proporcionando maior eficácia à seleção. Depois de realizada a admissão, o novo funcionário recebe o Regulamento interno de trabalho da empresa, mediante assinatura do termo em que atesta estar ciente de seus deveres e obrigações, recebendo ainda as orientações necessárias para realizar suas atividades para a qual foi contratado.

A empresa possui um controle com a base de dados de seus funcionários onde ficam armazenadas informações relativas ao controle de faltas e advertências. As faltas e atrasos são controlados pelo sistema de cartão de pontos. A provisão de férias é realizada na contabilidade de acordo com o princípio da Competência. Porém, os diretores e encarregados de cada setor não se reúnem para fazer o planejamento anual de concessão das férias dos funcionários, não havendo um sistema de controle neste sentido. A Ford Canaã utiliza-se de algumas políticas estratégicas que motivam sua equipe, métodos esses como: palestras, treinamentos e gratificações quando atingem metas estipuladas.

A folha de pagamento de funcionários, depois de elaborada pelo setor pessoal é conferida e assinada por outra pessoa independente do setor e posteriormente é repassada ao setor financeiro para efetivação do pagamento. O pagamento salarial é realizado por meio de transferência em conta bancária. A empresa Ford Canaã possui convênio com o Banco Bradesco que disponibiliza um programa específico de folha de pagamento, onde todos os funcionários estão cadastrados e na data do pagamento a empresa faz os lançamentos dos salários e envia para o banco. Esse procedimento pode ser feito em até cinco dias antes da data prevista do pagamento salarial.

2.3 Setor Financeiro

O setor financeiro possui uma funcionária responsável pelo desenvolvimento das atividades relativas ao controle das contas e movimentações bancárias, controle dos recebimentos de financiamentos junto às operadoras financeiras, pagamentos de fornecedores e controle e baixa das duplicatas de cliente. A empresa possui 05 (cinco) contas bancárias que são conciliadas mensalmente pela contabilidade. O setor financeiro é responsável pela guarda no cofre dos talonários de cheques em branco e também pela emissão dos cheques empresarial para pagamento de fornecedores com valor acima de R\$ 200,00 (duzentos reais). Após serem emitidos, os cheques são assinados por duas pessoas que estão autorizadas (por meio de procuração) a assinar. Recolhida a assinatura os cheques retornam para o financeiro fazer o malote e encaminhar ao banco.

2.3.1 Caixa

A operadora de caixa da empresa realizada as seguintes atividades: emissão de cupons e notas fiscais, duplicatas e boleto bancário para as fatura proveniente de vendas a prazo, recebimentos, cobrança de duplicatas e cheques devolvidos e pagamento de despesas no valor de até R\$ 200,00 quando autorizado pelo setor financeiro. A empresa não possui fundo fixo de caixa, apenas é determinado pela administração um valor limitado de duzentos reais (R\$ 200,00) destinado ao pagamento de despesas por meio de emissão de cheque.

O boletim de caixa é revisado e assinado pelo caixa e também pela pessoa encarregada do setor administrativo. Os valores dos recebimentos do caixa em cheques são depositados integralmente na conta bancária da empresa, enquanto os recebimentos em dinheiro são depositados somente, se a quantia recebida for considerada um valor relevante.

Como a empresa não trabalha com “Fundo Fixo de Caixa” utiliza o dinheiro do fluxo diário para pagamentos das despesas autorizadas.

Quando ocorrem vendas a prazo o Caixa emite a duplicata para o cliente assinar e também emite o boleto para o cliente que pode ser pago até o vencimento em qualquer rede bancária. Os cheques de clientes devolvidos pelo banco e duplicatas vencidas com valores em aberto são repassados para a operadora de caixa fazer a cobrança por telefone, pois a empresa não disponibiliza de um funcionário com a função de cobrador para efetuar a cobrança.

2.3.2 Contas a receber

Não existe uma pessoa com função específica responsável pelo controle de contas a receber. As atividades são divididas entre a operadora de caixa que faz a cobrança por telefone e a pessoa responsável pelo setor financeiro faz o controle bancário diariamente pela *internet* e emite o relatório de recebimento de títulos, que é gerado pelo banco credenciado. Com o relatório em mãos identificam as duplicatas pagas e efetua-se a baixa no sistema operacional da empresa.

2.3.3 Contas a pagar

As contas a pagar são controladas por uma auxiliar do setor administrativo, juntamente com a pessoa responsável pelo setor financeiro. A empresa possui uma conta chamada “conta corrente” para uso específico de transações direta da empresa com a FORD. Todos os valores a receber da FORD caem automaticamente nessa conta e também todas as obrigações são baixadas automáticas de acordo com as datas de vencimento. Para fornecedores de outras praças, fora de Ji-Paraná, os pagamentos são efetuados por meio de boleto bancário com acompanhamento da cópia da nota fiscal de compra constando a assinatura de autorização de um dos diretores.

Quanto aos fornecedores locais, a empresa determina um dia na semana com horário determinado para efetuar os pagamentos, na qual os valores acima de R\$ 200,00 é pago com cheque da empresa. O setor financeiro realiza os pagamentos, mediante a emissão do relatório das contas que serão quitadas durante a semana e o relatório das contas a receber e repassa ao Gerente para efetuar a análise e fazer o encontro das contas.

Os funcionários que realizam o controle do caixa, financeiro, contas a receber e contas a pagar mesmo tendo em seus *login* o ícone da contabilidade, tem acesso restrito aos

registros na contabilidade, pois as alterações de registros contábeis quando necessárias são feitas exclusivamente por funcionários da contabilidade.

2.4 Setor de Almoxarifado (estoque de peças)

O setor de almoxarifado de estoque de peças possui três funcionários: o gerente de peças, responsável pelos processos operacionais do setor, o estoquista e o balconista. A empresa Ford Canaã adota o “ponto de ressuprimento” para reposição do estoque de peças, segue as políticas e os procedimentos de compra de peças Genuínas, que são padronizados para todos os distribuidores autorizados da Ford. As compras são efetuadas pelo gerente de peças, que utiliza dos recursos do sistema operacional (demanda, quantidade em estoque, dentre outros critérios) e seleciona o critério desejado para fazer uma classificação e análise das peças que serão compradas. Após os procedimentos de classificação das peças que deseja pedir, então gera um arquivo de pedido de peças o qual é transmitido para a FORD, pelos responsáveis do setor de Tecnologia e Informações (T.I), da empresa.

O gerente do setor de peças possui identificação própria (usuário e senha) para acesso ao *site* de informações da Ford, e com o número do pedido de compra pode acompanhar informações sobre faturamento e data do despacho da mercadoria adquirida. Quanto aos procedimentos de compras de outros fornecedores, os pedidos são formalizados com a presença dos representantes de vendas do fornecedor, mediante negociação de valores, condições de pagamento, seguido da emissão do pedido de compra.

Nas compras de valores considerados relevante, os pedidos de compra são analisados e autorizados por um dos diretores da empresa. Quando a transportadora entrega à mercadoria adquirida pela empresa, o estoquista faz a conferência dos itens da notas fiscais e efetua o lançamento das mercadorias no estoque e depois guarda de acordo com a locação de cada item. As notas fiscais lançadas recebem o carimbo de “Entrada e data” depois são protocoladas e entregue na contabilidade. O estoque de peças da empresa tem acesso de pessoas que não integram o quadro de funcionário do setor de peças.

O gerente de peças e um dos diretores da empresa realizam a contagem física do estoque de peças duas vezes ao ano. O resultado da contagem física do estoque de peças e conferido com a conta razão da contabilidade, e quando apresenta divergência, os diretores tomam as medidas cabíveis. Os funcionários do setor de peças não têm autorização para fazer ajuste de quantidade de estoque no sistema operacional da empresa (Dealer), esses ajustes quando necessários são realizados pelos funcionários de Tecnologia e Informação (T.I) da

empresa, mediante autorização da diretoria. Um controle adequado no setor de almoxarifado é de suma importância, uma vez que Attie (2007, p. 189) explica que, “o almoxarifado tem ao seu dispor o material estocado da empresa e requer cuidado na sua manutenção, guarda e distribuição”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, o qual apresentou como objetivo identificar os métodos utilizados no controle interno da empresa Ford Canaã e analisar se os controles adotados apresentam-se eficientes para as funções a que se propõem, pode-se concluir que o controle interno possui um papel de grande relevância no contexto geral das empresas. Um sistema de controle interno adequado depende de um conjunto de fatores harmônicos entre os setores, visando obter informações confiáveis para a tomada de decisões e alcançar a eficiência operacional.

Por meio do aprofundamento no estudo de controle interno voltado a gestão empresarial, foi possível avaliar sua finalidade e objetivos, bem como a importância das organizações manterem em sua gestão métodos de controle interno, que os assegure com eficácia e adequação diante dos desafios que o gestor e sua empresa enfrentam em seu cotidiano. Deste modo, avaliando os resultados obtidos por intermédio desta pesquisa foi possível levantar algumas discussões quanto ao sistema de controle interno adotado pela empresa Ford Canaã, avaliando sua estrutura nos setores: financeiro, pessoal (RH) e almoxarifado (estoque de peças) os quais forneceram informações que auxiliaram no desenvolvimento de conclusões deste artigo.

Com relação à estrutura organizacional da empresa Ford Canaã, verificou-se a ausência de manual de organização da empresa contendo informações relevantes como o organograma, políticas e diretrizes da empresa e também as delegações de responsabilidades que devem ser atribuída aos responsáveis de cada setor. Destaca-se que o organograma inserido no presente artigo foi confeccionado com base em informações obtidas junto à diretoria, uma vez que a mesma não possuía uma estrutura previamente definida de organograma.

De maneira geral observa-se que as práticas empresarias adotadas pelas empresas apontam para a necessidade de os colaboradores tomarem conhecimento das normas, procedimentos e instruções operacionais que devem estar contidas no manual de organização com o objetivo de garantir a qualidade dos processos.

A falta de planejamento orçamentário, metas e estratégias de negócio precisam ser analisadas, pois é fundamental que uma empresa planeje suas despesas, estratégias de mercado, metas e tenha seus objetivos de curto e de longo prazo traçados e revisados periodicamente. A empresa não possui um órgão de controladoria interna, mas em sua gestão administrativa utilizam-se medidas e procedimento de controle, alguns considerados inadequados de acordo com os princípios de controle interno.

Com base nas informações obtidas, percebe-se que as atividades operacionais são segregadas da contabilidade, pois os registros contábeis somente são alterados pelos funcionários da contabilidade. No entanto, no setor administrativo, falta a segregação de funções, pois a pessoa responsável pelo setor financeiro exerce também as funções de controle “Contas a receber” e “Contas a pagar” e a operadora de caixa também executa a função de “cobrança”. A falta de segregação das funções pode gerar desfalque causais ou intencionais ao patrimônio da empresa. Além do mais, o acúmulo de funções sobre o financeiro da empresa pode comprometer a qualidade de um controle que deve necessariamente ser eficiente e eficaz.

No setor de Pessoal o procedimento de trabalho adotado apresenta eficácia, porém, foram identificados alguns pontos negativos, com destaque para: a falta do planejamento de férias que é de competência da administração da empresa juntamente com os encarregados ou gerente de cada setor.

De acordo com as informações obtidas do setor pessoal, foi observado a existência de mudança de funções de funcionários e os dados não foram atualizados no sistema operacional da empresa de acordo com a nova função que foi designada, como por exemplo: no setor administrativo consta que a empresa possui dois caixas, enquanto na prática constata-se a existência de apenas um caixa, haja vista que uma dessas pessoas fora remanejada para outro setor há algum tempo.

O assistente de vendas está alocado no setor administrativo, enquanto deveria estar alocado no setor de vendas. Na pesquisa observou-se ainda que o setor de peças possui o “Gerente de peças, estoquista e balconista”, porém, na base de dados no sistema aparece que o setor de peças possui apenas três balconista.

No setor do Almoxarifado (estoque de peças) constata-se que existe o acesso livre de outros funcionários que circulam pelo setor, o que pode ser considerado uma falha, pois caso seja constatada falta de algum componente do estoque quando de sua verificação, o fato de pessoas alheias ao setor terem o acesso livre pode comprometer o sucesso de uma possível identificação de falhas.

Após análise das informações referentes ao método de controle interno pode-se observar algumas inadequações nas medidas e procedimentos utilizados pela empresa Ford Canaã, o que enseja a apresentação de algumas sugestões de melhoria para que os gestores possam analisar. Em função do crescimento empresarial devido à abertura de outras filiais e também a centralização das informações e da contabilidade que são realizadas na loja matriz (Ji-Paraná/RO) é interessante que os gestores analisem a viabilidade de implantação do setor de controladoria interna para efetuar o controle interno da matriz e filiais, setor este que também poderá ser o responsável pela elaboração e revisão constante do manual de organização da empresa.

Os gestores devem elaborar o planejamento da empresa bem como estipular suas metas e objetivos. A empresa possui um quadro de funcionários considerável, por isso é importante no início de cada ano realizar uma reunião entre os gestores para discutir e planejar o quadro de férias dos funcionários, sendo que o planejamento é benéfico para a empresa e também para o funcionário. Em relação às falhas apontadas na classificação das funções dos funcionários é importante que sejam alteradas no cadastro do funcionário, bem como na carteira de trabalho e crachá de identificação, pois as informações dos registros devem ser compatíveis com a função exercida efetivamente dentro da empresa.

No setor de peças existe uma deficiência no quadro de funcionários, pois o fluxo de venda desse setor é relevante e essa deficiência gera a ineficiência do controle interno do setor e insatisfação dos clientes. É aconselhável a contratação de mais funcionário para atender a demanda do atendimento e sanar a deficiência desse setor.

No setor financeiro da empresa pode-se observar um acúmulo de responsabilidade e funções com relação à pessoa encarregada por esse setor. De acordo com os princípios de controle interno para salvaguardar os ativos da empresa contra erros causais ou intencionais é necessário que exista a segregação de funções, por isso é aconselhável que a administração possua pessoas que desenvolvam as atividades específicas de “contas a pagar” e “contas receber” pela qual o setor de contas a receber poderá ficar encarregado da cobrança dos títulos e cheques inadimplentes.

É recomendado que a administração estipule o “fundo fixo de caixa” para pagamentos das despesas operacionais abaixo do limite fixado. No estudo também observa-se que a contabilidade da empresa atualmente tende apenas a atender ao fisco, sendo que as demonstrações contábeis geradas pela contabilidade não são exploradas para fins gerenciais e para subsidiar a tomada de decisão. Sugere-se aos gestores a ampliação do diálogo com o contador com vistas a viabilizar o fornecimento de informações adequadas e oportunas para

auxiliar na tomada de decisões. Desta feita, possibilitará a utilização das demonstrações contábeis para auxiliar a gestão administrativa da empresa.

Diante do quadro ora apresentado, observa-se que o Controle Interno não é apenas uma estratégia adotada pelos gestores, mas sim um instrumento que fornece resultados que auxiliam em suas decisões e, como tal merece ser tratado, sob pena de comprometer os resultados alcançados pela empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 3. ed. - 8. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CFC, Conselho Federal de Contabilidade. **AUDITORIA E PERÍCIA: Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade**. Brasília/DF: CFC, 2003.

CRC/SP, Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Controle Interno nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1993.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 2006.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MIGLIAVACCA, P. N. **Controle Interno nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**.

2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, L. M. de. PERES JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

RICCIO, E. L.; PETERS, M. R. S. **Novos paradigmas para a função da Controladoria**. Trabalho apresentado no 17º Encontro Anual da ANPAD, Salvador, 1993

APÊNDICES

APÊNDICE I**INFORMAÇÕES SOBRE A ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA FORD CANAÃ**

1. Qual o tempo de atuação da empresa no município de Ji-Paraná?
2. A empresa Ford Canaã possui:

Manual de organização	() sim	() não
Software operacional atualizado	() sim	() não
Sistema de Auditoria Interna	() sim	() não
3. Qual o porte empresarial da empresa, com base nos valores das receitas apresentada anualmente?
4. A empresa é subdividida em setores? Se a resposta for “sim” quais são?
() sim () não
Quais?
5. A empresa possui diretrizes administrativas e procedimentos visando obter o controle dos seus bens patrimonial? Se a resposta for sim, quais?
6. A empresa faz planejamento das metas, políticas administrativas, e estratégias?
7. Dentre as Demonstrações Contábeis elencadas, quais são utilizadas pela Administração da empresa para a tomada de decisão:
() Demonstrações do Resultado do Exercício;
() Balanço Patrimonial;
() Demonstração do Fluxo de Caixa;
() Relatórios e gráficos;
() Outros. (especificar) _____
8. A empresa tem utilizado o método de controle interno em sua gestão?
() sim () não
9. A empresa utiliza algum modelo específico de controle INTERNO?
() sim () não - Se positivo, especificar:

APÊNDICE II

INFORMAÇÕES SOBRE O SETOR DE PESSOAL

1. Quantos funcionários a empresa Ford Canaã possui atualmente?
2. Qual é a política de admissão da empresa?
☐ Análise de *curriculum*
☐ Testes de habilidades específicas para o setor
☐ Indicação de outras pessoas
☐ Outros . Especificar: _____
3. A admissão de novos funcionários é precedida de investigações adequadas? Se positivo, quais?
4. Quando o funcionário (a) é admitido é orientado sobre a política de organização da empresa?
☐ sim ☐ não - Se positivo, especificar: _____
5. A empresa possui um controle com a base de dados de seus funcionários onde ficam armazenados informações relativas ao controle de faltas e advertências?
☐ sim ☐ não
6. Qual o sistema utilizado na empresa para o registro e controle de frequência dos funcionários?
7. A empresa realiza o planejamento de férias dos funcionários? Quais os critérios adotados?
8. Qual a política adotada pela empresa para motivar sua equipe de colaboradores internos?
9. A folha de pagamento é conferida e assinada por outra pessoa independente das que a preparam antes de efetivar o pagamento aos funcionários?
10. Qual é a forma utilizada para pagamentos dos funcionários?

APÊNDICE III

INFORMAÇÕES SOBRE O SETOR FINANCEIRO

1. Quais são as atividades desenvolvidas pela pessoa responsável pelo departamento financeiro?
2. Quais são as atividades desenvolvidas pela pessoa responsável pelas operações do caixa?
3. Administração da empresa determina “fundo fixo de caixa” destinado para pagamentos de pequenas despesas pelo caixa?
() sim () não () Desconhece essa técnica
4. O boletim de caixa é revisado e assinado pelo caixa e também pela pessoa encarregada pela conferência?
5. A Administração determina valor limite de despesa para pagamento com emissão de cheque? Se positiva, qual o valor limite?
6. Quais os procedimentos para emissão de cheque empresarial?
7. Quem tem a guarda dos talonários de cheques em branco? Onde ficam armazenados?
8. Qual o número de contas bancárias que a empresa Ford Canaã possui?
9. É realizada a conciliação das contas bancárias da empresa? Se positivo, qual a periodicidade?
10. Os valores de todos os recebimentos do caixa são depositados integralmente na conta bancária da empresa?
11. Quais são os procedimentos utilizados para os recebimento e baixa das duplicatas de clientes, que são geradas nas vendas a prazo?
12. Existe uma pessoa com função específica responsável pelo controle de contas a receber? Se “não” por quem é efetuado o controle?

13. Quais são os procedimentos utilizados para os pagamentos e baixa dos fornecedores?
14. O financeiro faz um planejamento para pagamentos das contas que serão quitadas durante a semana?
15. Existe uma pessoa com função específica responsável pelo controle de contas a pagar?
16. Os funcionários que realizam o controle do caixa, financeiro, contas a receber e contas a pagar tem acesso restrito aos registros na contabilidade?

APÊNDICE IV

INFORMAÇÕES SOBRE O SETOR DE ALMOXARIFADO (ESTOQUE DE PEÇAS)

1. O setor de peças possui uma pessoa qualificada para realizar o gerenciamento, acompanhamento e controle desse setor?
2. Quantos funcionários trabalham no setor de peças? Quais são as funções que exercem?
3. Quais os procedimentos utilizados para a aquisição de estoque de peças?
4. Qual o controle utilizado no momento da compra de mercadorias no que tange a autorização?
5. A empresa adota mecanismo de controle para reposição de estoque de peças, como por exemplo, o ponto de ressuprimento?
6. Somente os funcionários do setor tem acesso ao estoque de peças?
() sim () não
7. Alguns dos funcionários do setor de peças tem autorização pra fazer ajuste de quantidade de estoque?
8. Com qual frequência é realizada a contagem física do estoque de peças? E quem é responsável por esse controle?
9. O resultado da contagem física do estoque de peças e conferido com a conta razão da contabilidade?